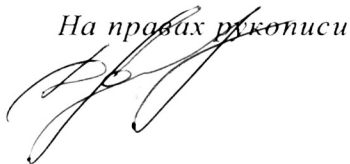


0-793789

*На правах рукописи*



Калимуллин Денис Маратович

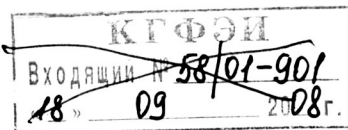
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление  
народным хозяйством:  
теория управления  
экономическими системами

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук



Самара 2008



Работа выполнена в Самарском государственном экономическом университете

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
Ашмарина Светлана Игоревна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Гагаринская Галина Павловна

кандидат экономических наук, доцент  
Павлова Аделия Вадимовна

Резюме

- Оренбургский государственный университет

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000714715

Защита состоится 10 октября 2008 г. в 12 час. на заседании диссертационного совета Д 212.214.03 при Самарском государственном экономическом университете по адресу: ул. Советской Армии, д. 141, ауд. 3

*Садгункина 24.10.08*

С ди  
госуд:

УПК. Зак. 2632. Тир. 60 экз.

Автор

Контрольный листок  
сроков возврата  
КНИГА ДОЛЖНА БЫТЬ  
ВОЗВРАЩЕНА НЕ ПОЗЖЕ  
УКАЗАННОГО ЗДЕСЬ СРОКА  
Колл. пред. выдач

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Волкова Е.В.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы.** Позитивные тенденции экономического развития России, изменившиеся макроэкономические условия требуют от хозяйствующих субъектов повышения эффективности их производственно-хозяйственной деятельности. Создание благоприятных условий для экономического развития хозяйствующих субъектов возможно на основе формирования механизмов адаптации внутренней среды предприятия к качественно меняющимся условиям внешнего окружения. Сложность экономических проблем, решаемых современными предприятиями, определяет необходимость проведения комплексных изменений производственно-экономической деятельности - применяемой технологии, способа организации и управления производством и форм взаимодействий с внешней средой, т.е. организационных и структурных изменений.

В то же время анализ научных публикаций свидетельствует, что в настоящее время отсутствует целостная методологическая база, позволяющая принимать экономически обоснованные решения по реализации организационных изменений на предприятиях. Новизна решаемых отечественными экономическими субъектами задач, требует обобщения и использования практического опыта осуществления организационных изменений с целью определения наиболее рациональных подходов. Ускорение темпов экономического развития обуславливает потребность разработки методов управления организационными изменениями на основе анализа сегментов видов деятельности предприятия, выявления проблемных зон и оценки возможности проведения организационных изменений на предприятии. Организационные изменения на основе анализа сегментов видов деятельности и оценки готовности предприятия к проведению организационных изменений дают возможность оценить реальные перспективы планируемых организационных изменений, а так же оценить эффективность планируемых организационных изменений. Необходимость теоретического и практического решения выявленных автором проблем определили выбор темы диссертации.

**Степень разработанности проблемы.** Большой вклад в различные аспекты управления изменениями в организации был сделан в работах отечественных исследователей: Н. Ануровой, Н. Алексеева, В. Анфилатова, В. Гончарука, Д. Ерохина, М. Магура, Н. Масленниковой, Ю. Пахомова, Н. Плотникова, А. Пригожина, О. Свергуна, В. Спивака и других.

Среди переведенных на русский язык трудов зарубежных авторов наиболее близкими к теме настоящей работы являются труды И. Ансоффа, В. Акоффа, Д. Бодди, Дж. Г. Бойетта, Дж. Т. Бойетта, У. Бриджеса, Ф. Гуняра, П. Дракера, К. Киллова, Д. Сноарта и другие.



К числу зарубежных специалистов по организационному развитию и реинжинирингу относят А. Александера, М. Багхая, Р. Гремингера, К. Гэньона, С. Дихтера, Дж. Дзя, С. Каплана, Д. Коллинза, С. Коули, К. Кристенсена, Т. Норберта, Е. Ойхмана, М. Овердрофа, И. Рюэгг-Штюрма, Д. Уайта, Р. Фостера, Г. Хэмила, М. Юнга.

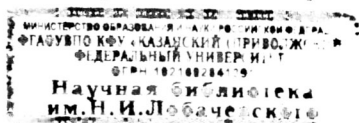
Труды отечественных и зарубежных ученых посвящены методологическим и практическим аспектам организационных изменений, теории и практике организационного развития и реинжиниринга. В них рассмотрены основные закономерности процесса трансформации организации, а также проанализированы типичные проблемы, которые встречаются при попытке провести изменения существующих процессов, ресурсов, ценностей. Существуют также работы, посвященные эмоциональному и поведенческому аспектам организационных преобразований.

Заметный вклад в разработку рассматриваемой проблемы смены управленческих парадигм внесли отечественные и зарубежные авторы: А. Астапов, В. Веснин, Дж. Гибсон, Л. Гителман, Г. Груздев, А. Дятлов, Е. Иванова, Дж. Киллинг, В. Кондратьев, В. Краснов, М. Магура, А. Малин, Б. Мильнер, Г. Одинцова, Е. Павлова, Ю. Пахомов, А. Пригожин, А. Ревенков, А. Смолкин, В. Устинов, Дж. Харрингтон, Г. Широкова, Дж. Шоннеси и другие. Благодаря трудам этих и многих других ученых начинают проявляться контуры новой управленческой парадигмы, которая в отдельных ее проявлениях уже находит практическое применение.

**Целью диссертационной работы** является совершенствование системы управления организационных изменений предприятий на основе анализа сегментов видов деятельности предприятия, выявления проблемных зон, оценки готовности предприятия к изменениям, мониторинга результатов изменения.

В соответствии с поставленной целью сформулированы следующие задачи:

- обосновать необходимость внедрения организационных изменений на предприятии в силу специфики и ускорения темпов изменения внешней среды;
- с целью обоснования стратегии эффективного управления организационными изменениями на предприятии, определить экономическую сущность, содержание и основные виды изменений; разработать классификацию организационных изменений, используя критерии стратегического планирования;
- раскрыть специфику и причины возникновения сопротивления изменениям как неотъемлемых составляющих организационных изменений в системе развития современного промышленного предприятия;





- разработать методические положения, позволяющие оценивать возможности и готовность проведения организационных изменений на предприятии;
- предложить алгоритм построения графических моделей текущего и желаемого состояния организации с целью определения проблемных зон и необходимости проведения организационных изменений;
- сформулировать организационно-экономические направления совершенствования системы управления организационными изменениями промышленного предприятия.

**Область исследования.** Исследование проведено в рамках п.п.1.6. "Функциональное содержание управления"; 1.19 "Управление изменениями в экономических системах". Специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством: теория управления экономическими системами" паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

**Предметом исследования** является система организационно - экономических отношений, возникающих на промышленных предприятиях в процессе управления организационными изменениями и направлениями их совершенствования и развития.

**Объектом** исследования являются промышленные предприятия РФ.

**Теоретическую основу диссертационного исследования** образуют фундаментальные концепции развития экономических систем, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых, материалах научных конференций, симпозиумов и т.п., в которых освещаются теоретические и практические вопросы управления организационными изменениями в экономических системах разного уровня.

**Методологической базой диссертационного исследования** являются общенаучные принципы познания экономических явлений: диалектический, конкретно-исторический, системный и др. подходы, позволившие рассмотреть изучаемые явления и процессы в развитии, выявить противоречия, соотнести сущностные характеристики и формы их проявления. При решении поставленных задач применялись следующие методические инструменты: метод морфологического анализа и синтеза систем, методы экспертной оценки, анкетирования, структурно-логического, системного, сравнительного и ситуационного анализа.

**Информационную базу диссертационного исследования** представляют данные РосСтата и статистических органов Самарской области, данные периодической печати, официальных документов и справочной литературы, методические материалы, разработанные на федеральном и региональном уровнях, данные промышленных предприятий Самарской области.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в определении специфических характеристик качественного состояния организационных изменений в системе промышленного предприятия и разработки организационно-экономических направлений совершенствования управления организационными изменениями на основе оценки готовности и целесообразности внедрения организационных изменений на предприятии.

К числу наиболее значимых результатов, определяющих научную новизну диссертационного исследования, относятся следующие:

Уточнено определение организационного изменения, означающее переход организации или отдельных ее составляющих в новое состояние, под воздействием синергетического взаимодействия изменяющихся факторов внешней и внутренней среды, с целью достижения поставленных задач экономического развития, направленных на повышение эффективности хозяйствования.

Предложена расширенная классификация организационных изменений, основанная на группировке таких базовых классификационных признаков как: характер возникновения потребности в изменениях; причины изменений; направления возникновения инициатив; преемственность; масштаб изменений и т.д., позволяющая более обосновано подойти к формированию эффективного механизма управления организационными изменениями.

Раскрыты системные свойства проявления сопротивления изменениям на предприятии; обосновано, что процесс сопротивления изменениям представляет собой интегрированную систему включающую подсистемы индивидуального сопротивления, группового сопротивления и подсистему сопротивления организации в целом.

Разработаны методические положения по оценке возможности и целесообразности внедрения изменений на предприятии, включающие в себя три взаимосвязанных уровня, характеризующие возможности по обеспечению процессов организационных изменений на предприятии, готовности предприятия к внедрению изменений и интегральной оценки целесообразности проведения организационных изменений на предприятии.

Предложены концептуальные элементы формирования системы управления организационными изменениями на предприятии, включающие определение целей совершенствования управления организационными изменениями, постановку задач совершенствования управления организационными изменениями в рамках выбранной цели, разработку основных компонентов реализации поставленных задач в области управления организационными изменениями.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что ее основные положения могут быть использованы промышленными предприятиями при

разработке и реализации проектов организационных изменений, оценке внутренних возможностей инвестирования и ожидаемого экономического эффекта при анализе и отборе для финансирования альтернативных вариантов проектов планируемых изменений, для решения проблем повышения эффективности функционирования и развития хозяйствующих субъектов.

Результаты исследования могут быть использованы региональными законодательными и исполнительными органами власти и местного самоуправления при разработке нормативных актов в целях развития и повышения эффективности функционирования промышленных предприятий.

Отдельные положения разработок могут быть включены в программы обучения студентов по специальностям "Экономика и управление на предприятии", "Антикризисное управление".

**Апробация работы.** Отдельные положения диссертации изложены и обсуждены на вузовских, региональных, всероссийских и международных научно-практических конференциях, семинарах в Пензе, Москве, Самаре в 2006 - 2008 гг. Материалы диссертационного исследования прошли апробацию на ОАО "СНТК", ОАО "Моторостроитель".

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 8 научных и учебно-методических работ общим объемом 15,25 печ. л., авторский вклад - 8,3 печ. л.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Уточнено определение организационного изменения, означающее переход организации или отдельных ее составляющих в новое состояние, под воздействием синергетического взаимодействия изменяющихся факторов внешней и внутренней среды, с целью достижения поставленных задач экономического развития, направленных на повышение эффективности хозяйствования.**

В настоящее время авторами в научной и специальной литературе достаточно часто при определении организационных изменений производится отождествление с такими категориями как: развитие, совершенствование, реорганизация, реструктуризация, трансформация, преобразование, реформирование. Проведенный в работе сравнительный анализ исследуемых категорий, позволил выделить ключевые параметры, ха-

рактизирующие понятие "организационное изменение". Такие параметры позволяют сформулировать требования к определению сущности "организационных изменений". Проведенный анализ позволил в качестве базовых требований выделить требования отражения: основных целей и причин изменений; прогрессивного характера изменений; усложнение системы управления; возможных темпов проведения изменений; масштаба изменений; спектра затрагиваемых элементов.

Характеристика составляющих, обуславливающих экономическую сущность категории "изменение" и ключевые критерии их определения, выявленные автором, представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

**Сравнительный анализ определений основных понятий,  
характеризующих изменения**

Понятие	Характеристики определения	Ключевые параметры
1	2	3
Развитие	В определениях отражен прогрессивный характер развития управления - радикальность: повышение общего уровня организации системы, ее усложнение, возникновение нового, направленность развития на обеспечение целей системы управления. Исходя из этого определения любое организационное изменение, имеющее положительный эффект от изменения качественного уровня, можно назвать развитием	Цели Радикальность Элементы
Совершенствование	Определения конкретизируют понятие развития, применительно к организации и уточняют целевые установки и инструментарий их достижения	Цели Радикальность Элементы
Реорганизация	Определения носят узкий прикладной характер и позволяют сделать вывод лишь о масштабе изменений и об используемом инструментарии при проведении изменений	Масштаб Скорость Элементы
Реформа	Исследуемые определения отражают нацеленность изменений. Понятие реформирование первично по отношению к понятию реструктуризация и характеризует организационное изменение через изменение принципов управления, т.е. через элементы системы управления	Цели Радикальность Масштаб Элементы
Трансформация	Из определений понятно, что изменения охватывают всю организацию, они радикальны и связаны с изменением организационных ориентиров	Масштаб Радикальность Элементы

1	2	3
Преобразование	Определения регламентируют направления изменений элементов системы управления, определяют масштабы и степень радикальности	Радикальность Причины Масштаб Скорость Элементы
Реструктуризация	Определения позволяют получить наиболее полную картину о проводимых организационных изменениях	Цели и причины Скорость Радикальность Масштаб Элементы

По результатам проведения ранжирования составляющих процессов изменений на предприятии, был сделан вывод, что в большей степени организационные изменения включают в себя характеристики процесса реструктуризации. Однако в работе делается вывод, что прямое отождествление категорий "реструктуризация" и "организационное изменение" экономически не целесообразно. Автором под организационным изменением предлагается понимать переход организации или отдельных ее составляющих в новое состояние, под воздействием синергетического взаимодействия изменяющихся факторов внешней и внутренней среды, с целью достижения предприятием поставленных задач развития, направленных на повышение эффективности хозяйствования.

**2. Предложена расширенная классификация организационных изменений, основанная на группировке таких базовых классификационных признаков как: характер возникновения потребности в изменениях; причины изменений; направления возникновения инициатив; преемственность; масштаб изменений и т.д., позволяющая более обосновано подойти к формированию эффективного механизма управления изменениями.**

Классификация изменений необходима для разработки более обоснованной стратегии управления организационными изменениями на предприятии, функционирующем в условиях быстро изменяющейся внешней среды. В работе были обобщены и систематизированы подходы ученых к классификации изменений и предложен авторский вариант классификации, основывающийся на обосновании в качестве базового критерия - стратегического принципа развития предприятия (рис. 1).

Предложенная расширенная классификация позволяет исходя из задач, решаемых как на стратегическом, так и на других уровнях управле-

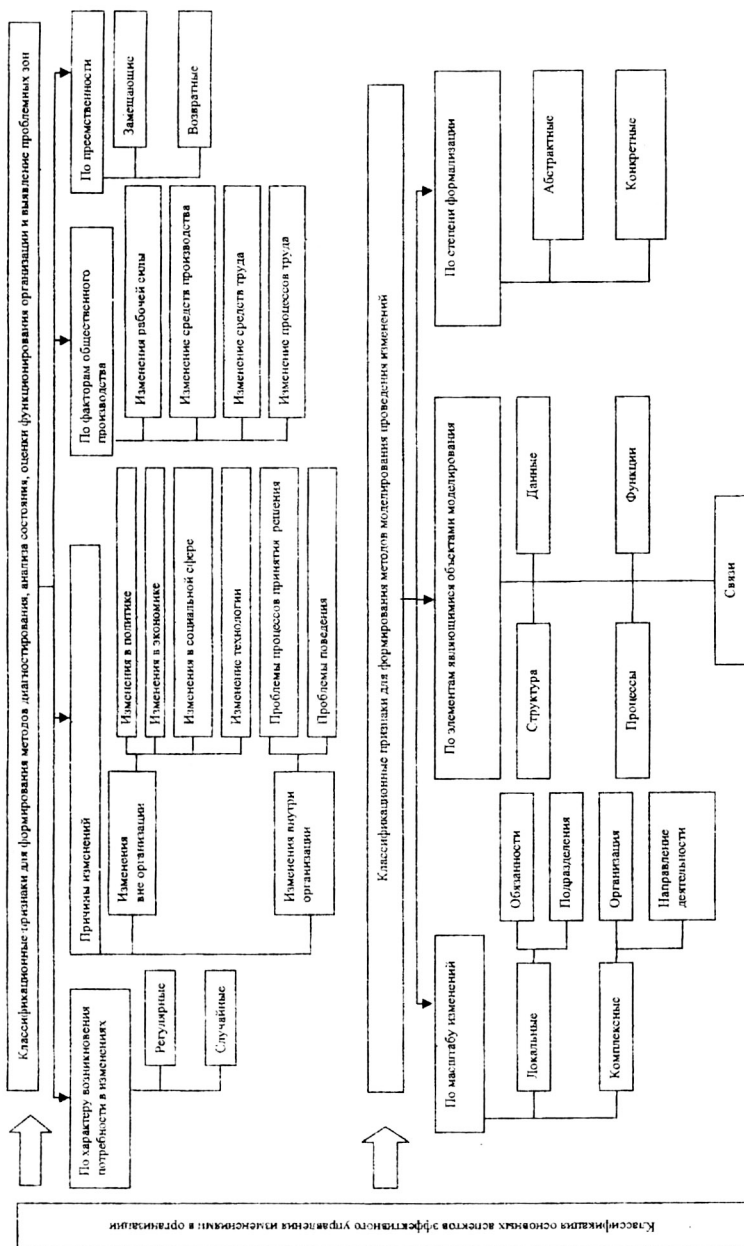


Рис. 1. Классификация изменений (начало)

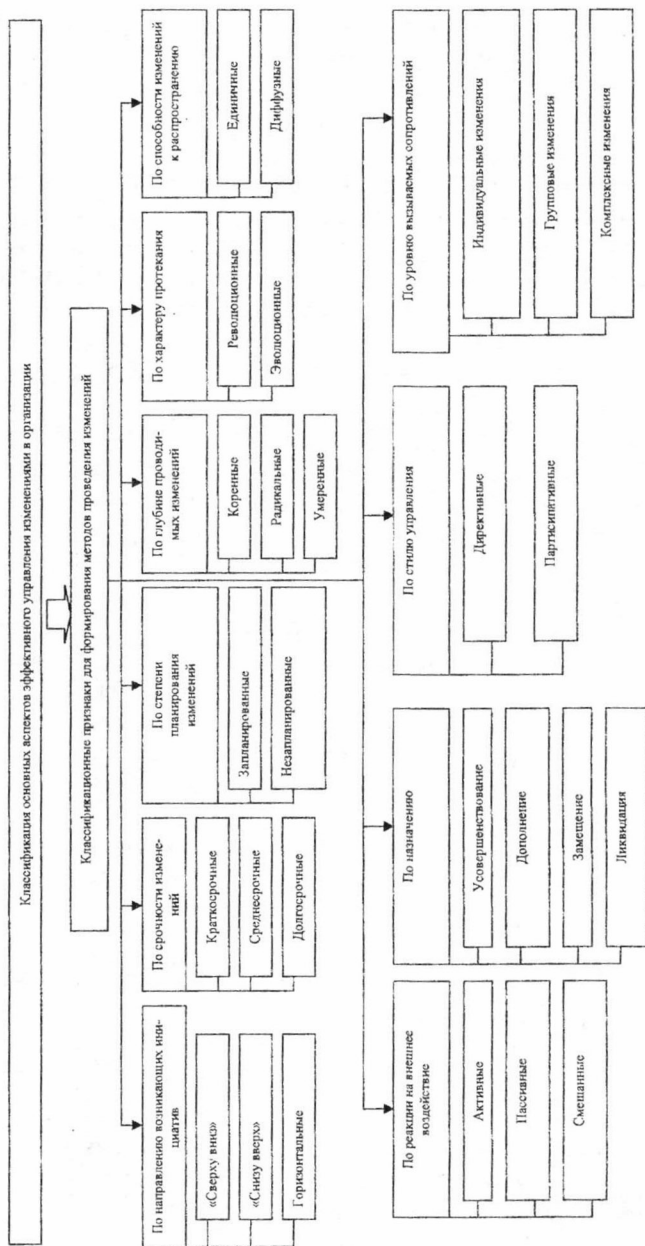


Рис. 1. Классификация изменений (окончание)

ния выбирать подходящий механизм стратегического регулирования организационными изменениями на основе более полного учета источников, причин и факторов их вызывающих. Это, в свою очередь, позволяет повысить качественный уровень разработки стратегии управления организационными изменениями в целом.

**3. Раскрыты системные свойства проявления сопротивления изменениям на предприятии; обосновано, что процесс сопротивления изменениям представляет собой интегрированную систему, включающую подсистемы индивидуального сопротивления, группового сопротивления и подсистему сопротивления организации в целом.**

В результате анализа основных подходов к изучению проблемы сопротивления изменениям было установлено, что в зависимости от первопричин сопротивления различают три их вида: индивидуальное, групповое и системное. В основе индивидуального и группового сопротивления лежит активная оппозиция изменению, в основе системного – некомпетентность организации. Под корпоративной компетентностью понимаются личностные возможности и способности работников предприятия и все социальные процессы, которые наблюдаются на предприятии (корпоративная культура, философия управления, внутренний климат предприятия). Опираясь на методологию системного анализа, следует рассматривать процесс сопротивления как интегрированное целое, в рамках которого существуют отдельные подсистемы: подсистема индивидуального сопротивления, которая является частью подсистемы группового сопротивления, а та в свою очередь входит в состав подсистемы сопротивления организации в целом. Оказывая влияние на данные подсистемы, можно управлять процессом сопротивления изменениям. Любая система характеризуется входом, состоянием и выходом. Входом в систему являются изменения, проводимые на предприятии ( $W_{ij}$ ). Состояние системы сопротивления следует характеризовать факторами, определяющими процесс сопротивления ( $Z_{ij}$ ). Выход характеризуется результатами ее функционирования ( $T_{ij}$ ).

Функционирование системы сопротивления изменениям можно описать следующим выражением:

$$T_{ij} = F(Z_{ij}, W_{ij}). \quad (1)$$

где  $i$  - номер изменения;  $j$  - уровень системы сопротивления (индивидуальное, групповое, системное).

Таким образом, эффективность механизмов управления и преодоления сопротивления, можно представить как через минимизируемые результаты функционирования системы сопротивления:

$$T_{ij} = F(Z_{ij}, W_{ij}) \rightarrow \min. \quad (2)$$



Основные составляющие включают в себя следующие подсистемы:

1. Подсистемой первого уровня сопротивления изменениям является индивидуальное сопротивление, характеризующееся следующими параметрами состояния: элементы, характеризующие личностно-психологические свойства работника (характер, темперамент); элементы, характеризующие индивидуальную компетенцию работника (знания, навыки, умения т.д.); элементы, характеризующие личную культуру работника (система ценностей, базовые предположения и т. д.); элементы, характеризующие скорость проведения изменений; элементы, характеризующие силу ломки структуры власти; величина культурного разрыва.

2. Подсистемой второго уровня сопротивления является групповое сопротивление, т. е. сопротивление субкультур (центров силы) и характеризуется следующими параметрами: элементы, характеризующие субкультуру (система ценностей и т. д.); элементы, характеризующие политическую ориентацию центра силы; элементы, характеризующие цели и задачи, стоящие перед субкультурой; размер группы, образующей субкультуру; параметры, описывающие специфические элементы сопротивления отдельных членов группы.

3. Системное сопротивление (сопротивление организации в целом) характеризуется следующим набором параметров состояния: элементы, характеризующие культуру промышленного предприятия; элементы, характеризующие структуру власти промышленного предприятия; элементы, характеризующие применяемые технологии управления; элементы, характеризующие наличие ресурсов, имеющихся на предприятии; элементы, характеризующие стратегию предприятия; элементы, характеризующие цели и задачи предприятия; параметры, характеризующие глубину проводимых изменений; параметры, описывающие специфические элементы отдельных специализированных направлений деятельности (субкультур).

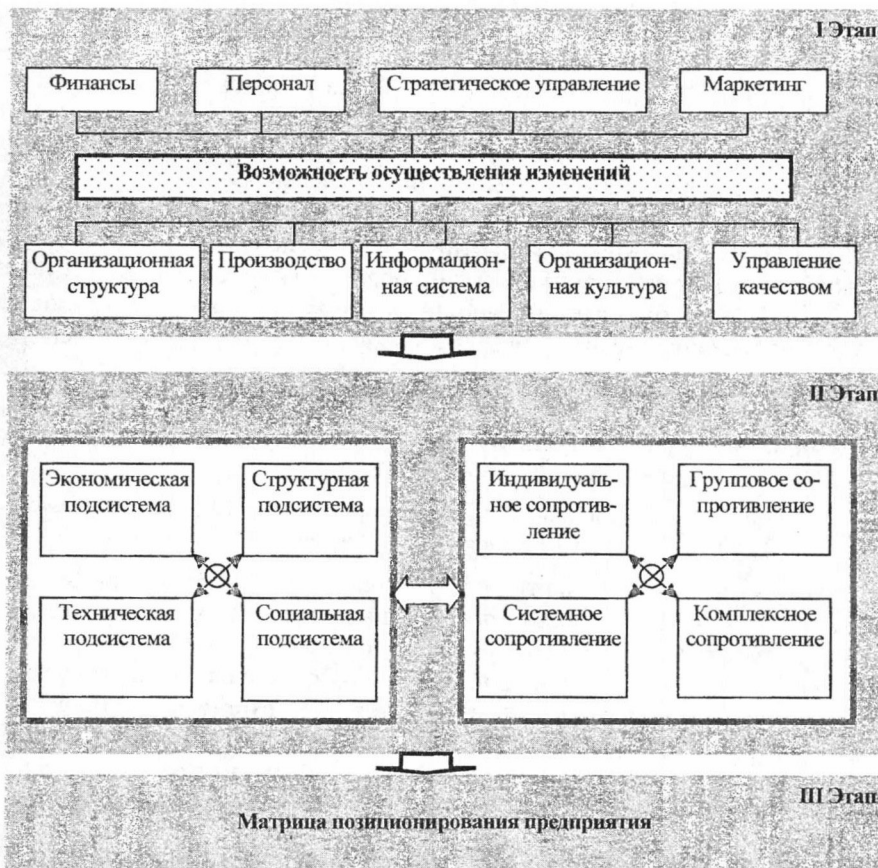
Таким образом, рассмотрение сопротивления изменениям, как системы включающей в себя подсистемы индивидуального, группового и системного сопротивления позволяет повысить качество и эффективность измерения уровня сопротивления изменениям на предприятии в целом и отдельных ее составляющих.

**4. Разработаны методические положения по оценке возможности и целесообразности внедрения организационных изменений на предприятии, включающие в себя три взаимосвязанных уровня, характеризующие возможности по обеспечению процессов организационных изменений на предприятии, готовности предприятия к внедрению организационных изменений и интегральной оценки целесообразности проведения организационных изменений на предприятии.**

Теоретическое обоснование сущности категории "организационные изменения", взаимосвязи с другими экономическими категориями является важнейшей предпосылкой построения адекватной модели оценки возможности и целесообразности их осуществления. С учетом исследования дефиниций сущности организационных изменений в системе развития современного предприятия и разработанных научных положений относительно оценки потенциала их осуществления предлагается следующая структурная последовательность проведения исследования возможности и целесообразности внедрения организационных изменений на предприятии.

На первом этапе посредством предложенной автором системы показателей характеризуются существующие на предприятии возможности (организационные, технические, кадровые и др.) по обеспечению процессов внедрения организационных изменений. На втором этапе дается оценка готовности предприятия к организационным изменениям. На третьем этапе осуществляется интегральная оценка целесообразности проведения организационных изменений на предприятии. Необходимо отметить, что выделенные автором уровни связаны между собой в прямом и обратном направлении. Кроме того, оценки на каждом этапе взаимодополняемы и в комплексе могут характеризовать совокупный потенциал предприятия по реализации организационных изменений. Разработанная автором последовательность проведения исследования представлена рис. 2.

На первом этапе, оценивается текущее положение предприятия, по важнейшим аспектам хозяйственной деятельности, отражающих возможности по обеспечению процессов внедрения организационных изменений. Для этого в работе (гл. 2, параграф 2.2) используются пятьдесят четыре технико-экономических показателя. На основе проведенного анализа показателей строятся три варианта состояния предприятия: фактическое, желаемое и критическое. При оценке фактического состояния используются фактические данные о деятельности предприятия, содержащиеся во внутренней отчетности и аналитических материалах. При составлении критической картины рекомендуется использовать метод экспертной оценки. Критический уровень отражает такое состояние показателей предприятия, которое несет в себе угрозу кризиса для предприятия. Вариант желаемого состояния предприятия отражает видение предприятия относительно своего будущего, выраженное через значения прогнозируемых показателей. Эти показатели также определяются с использованием метода экспертной оценки и на основании экономических расчетов. Результат исследования предлагается представлять в виде графической модели, наглядно отражающей фактическое состояние предприятия относительно критического и желаемого уровней.



**Рис. 2. Последовательность проведения диагностики готовности и возможности проведения изменений на предприятии**

На втором этапе, по мнению автора, оценка готовности предприятия к организационным изменениям должна включать две базовые компоненты: организационно-экономическую составляющую готовности и оценку уровня сопротивления изменениям. При оценке организационно-экономической составляющей готовности предприятия к организационным изменениям рекомендуется объединить базовые сферы деятельности предприятия (обозначенные на предыдущем этапе) в четыре подсистемы, характеризующиеся наиболее весомыми показателями различных аспектов хозяйствования. Предлагаемая в работе последовательность оценки следующая: устанавливается набор показателей, по которым будет оцениваться готовность пред-

приятия к организационным изменениям (перечень соответствующих показателей предложен в работе гл. 2, параграф 2.2); каждому показателю присваивается вес его относительной значимости в системе оценки готовности; каждому из показателей устанавливается коэффициент значимости в шкале от единицы до пяти баллов; находится интегральное значение уровня готовности предприятия к организационным изменениям как сумма произведений весовых коэффициентов и коэффициентов значимости.

Для определений уровня сопротивления изменениям, прежде всего, целесообразно выявить причины возникновения сопротивления. С этой целью в работе рекомендуется выполнить отбор ограниченной группы факторов. На основе экспертного опроса руководящего состава и специалистов предприятий определяются коэффициенты относительной важности каждой причины и степень влияния соответствующих причин факторов на процесс сопротивления.

$$M_{\phi i} = K_{zi} \cdot \Xi_i, \quad (3)$$

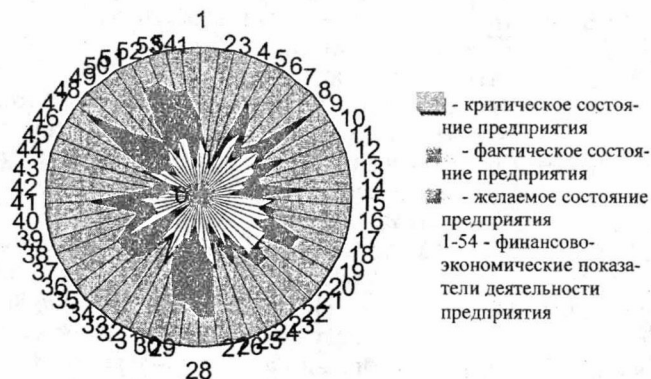
где  $M_{\phi i}$ , - показатель степени влияния  $i$ -го фактора;  $K_{zi}$  - коэффициент значимости  $i$ -го фактора;  $\Xi_i$  - экспертная оценка  $i$ -го фактора.

Далее предлагается выявить уровень сопротивления изменениям по выделенным в работе подсистемам (индивидуальное, групповое, системное сопротивление) и соответствующим разработанным показателям, используя метод экспертной оценки. Для определения общего уровня сопротивления изменениям вводятся соответствующие весовые коэффициенты и коэффициенты значимости. Итогом является рассчитанное значение уровня сопротивлений изменениям по предприятию в целом (по пяти балльной шкале).

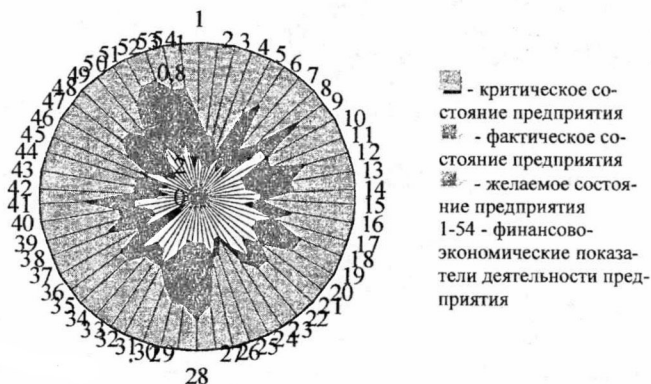
На третьем этапе для осуществления интегральной оценки целесообразности проведения организационных изменений на предприятии предлагается использовать матрицу позиционирования предприятия, горизонталь которой отражает готовность предприятия к изменениям, а вертикаль уровень сопротивления. Каждая из осей разбивается на три равные части, характеризующие степень готовности предприятия к изменениям (высокая, средняя, низкая) и уровень сопротивления изменениям (сильное, среднее, слабое). Внутри матрицы выделяются девять квадратов, попадание в которые указывает возможность проведения изменений.

Апробирование данной методики осуществлялось на двух машиностроительных предприятиях Самарской области: ОАО "Моторостроитель"; ОАО "СНТК".

Оценка экономического состояния исследуемых предприятий представлена на рис. 3, 4.



**Рис. 3.** Графическая модель, характеризующее экономическое состояние предприятия ОАО "Моторостроитель" на 2008 г.



**Рис. 4.** Графическая модель, характеризующее экономическое состояние предприятия ОАО "СНТК"

По результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий следует признать, что состояние ОАО "Моторостроитель" имеет немало "болевых точек". Проведенное исследование показало, что денежный поток от текущей деятельности предприятия последние 3 года имеет отрицательное значение, так же как и от финансовой деятельности. У предприятия практически отсутствуют оборотные средства, низкий уровень показателя текущей ликвидности свидетельствует о нарастающей неплатежеспособности предприятия. За анализируемый период возрос платежный недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает практически полное отсутствие у предприятия наиболее ликвидных активов, особенно денежных

средств. Коэффициент текущей ликвидности свидетельствует о невозможности погашения текущих обязательств ОАО "Моторостроитель" за счет оборотных средств. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам попадает в пороговое значение 0,4, принятое в мировой практике. Таким образом, главной задачей для руководства ОАО "Моторостроитель" является резкое наращивание портфеля заказов на продукцию и услуги предприятия, безусловное выполнение плана производства товарной продукции, оптимизация затрат.

Экономическое положение ОАО "СНТК" несколько устойчивее. Причиной улучшения финансово-экономических показателей в диагностируемый период явилось решение о диверсификации основной деятельности предприятия и о переходе с выполнения государственного заказа на выполнение заказов частных российских компаний с одновременным сохранением потенциала, необходимого для обслуживания государственного заказа. Таким образом, главной задачей для руководства "СНТК" является резкое наращивание портфеля заказов на продукцию предприятия.

В работе была проведена оценка готовности предприятия к организационным изменениям и исследован уровень сопротивления организационным изменениям, построена матрица позиционирования (рис. 5).

5

Сопротивление изменениям	Провал	Провал	Вопросительный знак
	Провал	* Переменный успех	Успех ⊙
	Вопросительный знак	Успех	Успех
1		Готовность компании	
		5	

**Рис. 5. Матрица оценки возможности проведения изменений на предприятии ОАО "Моторостроитель" и ОАО "СНТК":**

\* - положение ОАО "Моторостроитель"; ⊙ - положение ОАО "СНТК"

В итоге по обоим предприятиям можно сделать следующие выводы:

1. ОАО "Моторостроитель" имеет достаточно высокий уровень сопротивления изменениям, вызванный, прежде всего, негативным отношением персонала предприятия к организационным изменениям, отсутствием коммуникативной политики по продвижению организационных

изменений, недостаточным уровнем развития интеллектуального потенциала предприятия. Соответственно для успешного проведения организационных изменений, безусловно необходимых и требуемых на предприятии, необходимо понизить уровень сопротивления и по возможности повысить готовность предприятия к проведению изменений.

2. ОАО "СНТК" имеет достаточно высокую готовность к организационным изменениям, главным образом обусловленную высокими показателями деловой активности и устойчивости и средним уровнем сопротивления изменениям. На данном предприятии высока вероятность успешного проведения организационных изменений при сохранении устойчивости экономического развития и формировании обоснованной политики снижения показателей группового и индивидуального сопротивления изменениям.

**5. Предложены концептуальные элементы формирования системы управления организационными изменениями на предприятии, включающие определение целей совершенствования управления организационными изменениями, постановку задач совершенствования управления организационными изменениями в рамках выбранной цели, разработку основных компонентов реализации поставленных задач в области управления организационными изменениями.**

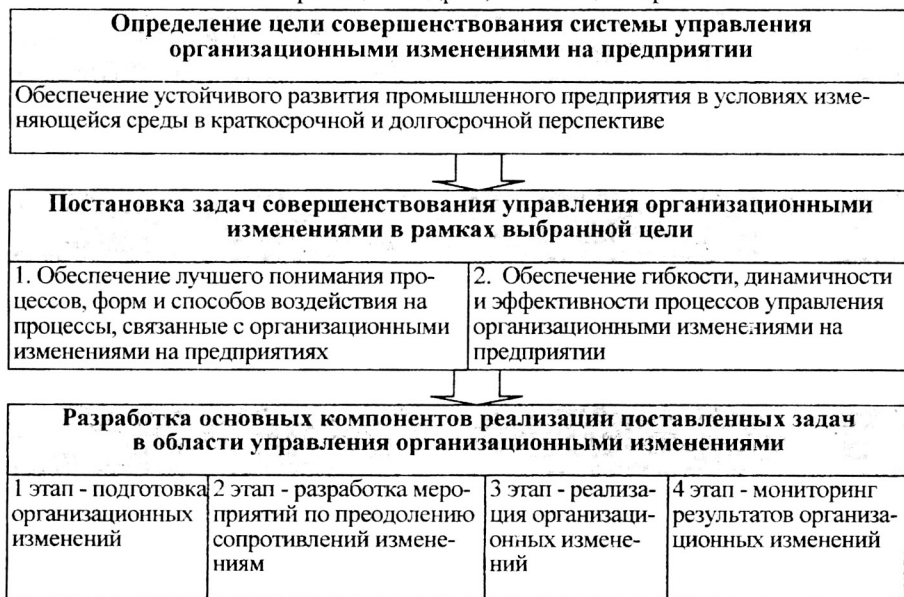
В работе показано, что процесс реализации мероприятий по развитию системы управления организационными изменениями должен находиться в контексте формирования единой концепции эффективного развития предприятия, в рамках которой базовыми элементами системы управления организационными изменениями, по мнению автора, должны стать следующие блоки: определение целей совершенствования управления организационными изменениями, постановка задач совершенствования управления организационными изменениями в рамках выбранной цели, разработка основных компонентов реализации поставленных задач в области управления организационными изменениями (рис. 6).

Формирование системы мероприятий в области управления организационными изменениями предлагается осуществлять в четыре этапа. На рис. 7 представлена последовательность осуществления процедур управления организационными изменениями и порядок принятия управленческих решений применительно к каждому этапу.

1 этап. Сбор и анализ информации, характеризующей состояние внешней и внутренней среды предприятия. Диагностика готовности и возможности осуществления организационных изменений на предприятии.

2 этап. Разработка концептуальных основ механизма преодоления сопротивления. Этот этап содержит постановку задачи, включающую: цели; структуру задачи; способ и темп проведения изменений; критерии эффективности механизма преодоления сопротивления; способ и темп

проведения реорганизации; новые требования системы управления; ограничения и допущения; формирование принципов развития; системы управления в целом; маркетинг; финансовые и инвестиционные сферы; организационную структуру; культуру предприятия; информационную систему; управленческую деятельность; формирование требований к системе повышения квалификации кадров; мотивацию требований.



**Рис. 6. Взаимодействие базовых элементов системы управления организационными изменениями на промышленном предприятии**

3 этап. Реализация механизма преодоления сопротивления. Этот этап происходит параллельно с реализацией модели управления изменениями организационной культуры промышленного предприятия. На основании анализа организационной культуры предприятия и уровня сопротивления необходимо сделать выводы о последовательности и содержании каждого модуля механизма преодоления сопротивления. Так как сам процесс совершенствования организационной культуры предприятия начинается с середины программы каждого модуля, обучение на ранних этапах должно быть направлено на формирование знаний и навыков, необходимых для реализации новой стратегии. На этом этапе проводится изменение с целью привести в соответствие согласно обозначенным на предыдущем этапе принципам развития составляющие системы управления предприятием.



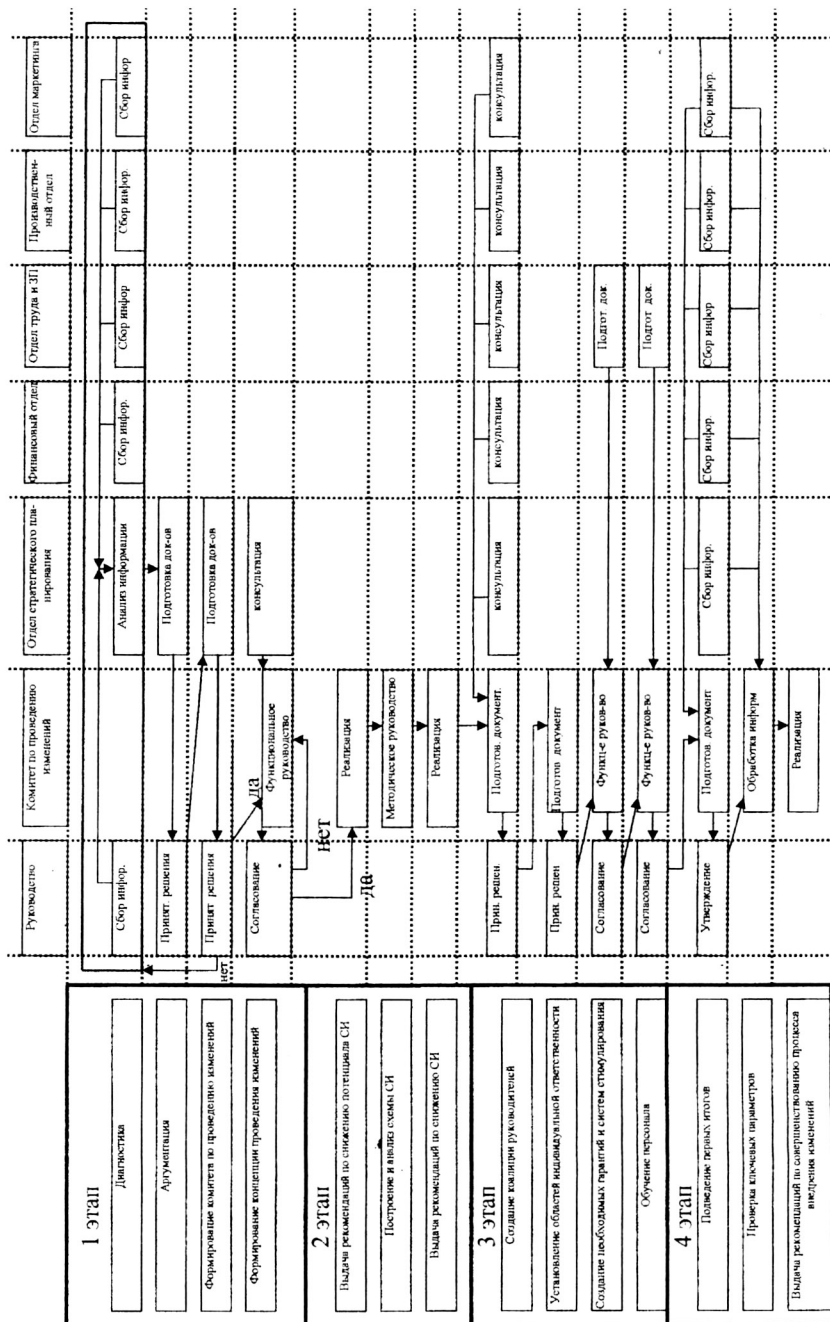


Рис. 7. Модель по формированию механизма преодоления сопротивления изменениям

4 этап. Контроль промежуточных результатов реализации механизма преодоления сопротивления, внесение корректировки в программу реализации организационных изменений. В диссертационной работе автор предлагает следующие критерии для оценки результатов проведения изменений: достижение целей (были ли проведены предполагаемые преобразования); соблюдение сроков (были ли изменения завершены к предполагаемому сроку); уровень затрат (совпали ли реальные затраты с предполагаемыми); устойчивость полученных результатов; косвенное влияние на другие сферы деятельности (оказало ли проведенное изменение влияние на другие сферы деятельности предприятия, не затрагиваемые этим изменением). Эти критерии дают возможность полностью сопоставить достигнутые результаты с запланированными.

Следует учитывать, что если новую систему на предприятии нельзя ввести полностью, то нужно пересмотреть всю цепочку преобразований и разделить ее на блоки, которые по отдельности могут быть внедрены полноценно. Каждый блок организационных изменений может рассматриваться самостоятельно, за которым не сразу могут пойти остальные. Это означает, что необходимо четко ограничивать пространство замены старого на новое, осуществляя организационные преобразования только в определенных направлениях деятельности. Процесс внедрения организационных изменений на предприятии не должен по какой-либо причине приостанавливаться. Поэтому деятельность по поиску эффективных моделей менеджмента должна идти даже в том случае, если сегодня это не воспринимается как повод для беспокойства. Таким образом, предложенные в диссертационной работе элементы совершенствования системы управления организационными изменениями на промышленном предприятии позволят повысить не только эффективность и качество управленческих процессов, но и конечную результативность хозяйственной деятельности.

## **СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

*Публикации в научных журналах, определенных ВАК РФ*

1. *Калимуллин, Д.М.* Управление сопротивлением изменениям на современном предприятии [Текст] / С.И. Ашмарина, Д.М. Калимуллин // Вестн. унта. Социология и управление персоналом. - М., 2007. - №8 (34). - С. 243-246. - 0,45/03 печ. л.

*Монографии*

2. *Калимуллин, Д.М.* Развитие системы управления организационными изменениями на промышленном предприятии [Текст] / Д.М. Калимуллин, С.И. Ашмарина. - Самара, 2008. - 176 с. - 7,0/4,0 печ. л.

*Список публикаций в вузовских и других сборниках*

3. *Калимуллин, Д.М.* Управление изменениями в микроэкономической системе предприятия [Текст] / С.И. Ашмарина, Д.М. Калимуллин // Роль высших учебных заведений в инновационном развитии экономики регионов: материалы 3-й Междунар. науч.-практ. конф. - Самара, 2006. - С. 7-11. - 0,3/0,2 печ. л.

4. *Калимуллин, Д.М.* Современные методы к количественному измерению изменений на предприятии [Текст] / С.И. Ашмарина, Д.М. Калимуллин // Проблемы развития предприятия: теория и практика: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. - Пенза, 2007. - С. 18-20. - 0,15/0,1 печ. л.

5. *Калимуллин, Д.М.* Причины, последствия изменений на предприятии и механизмы управления изменениями [Текст] / С.И. Ашмарина, Д.М. Калимуллин // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. - Вып. 2. - Самара, 2006. - С. 28-34. - 0,45/0,3 печ. л.

6. *Калимуллин, Д.М.* Объективная необходимость управления изменениями на предприятии [Текст] / С.И. Ашмарина, Д.М. Калимуллин // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 6-й Междунар. науч.-практ. конф. - Ч. 1. - Самара, 2007. - С. 99-104. - 0,375/0,25 печ. л.

7. *Калимуллин, Д.М.* Причины возникновения сопротивления изменениям в компании и способы его преодоления [Текст] / С.И. Ашмарина, Д.М. Калимуллин // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. - Самара, 2008. - Вып. 1. - Ч. 1. - С. 24-28. - 0,3/0,2 печ. л.

8. *Калимуллин, Д.М.* Сопротивление изменениям на предприятии и практические рекомендации по его преодолению [Текст] / Д.М. Калимуллин // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. - Самара, 2008. - Вып. 1. - Ч. 1. - С. 194-201. - 0,875 печ. л.

Формат 60×84/16. Бум. писч. бел.

Печать офсетная. Гарнитура "Times New Roman".

Объем 1,0 печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 451.

